

# **REPÚBLICA DEL ECUADOR**



## **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**

**TÍTULO**

**LA EMPRESA PÚBLICA PARA LA AUTOGESTIÓN DE UNA UNIVERSIDAD  
PÚBLICA. LINEAMIENTOS DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS  
PÚBLICAS DE UNIVERSIDADES**

**AUTOR: Ing. Diana María Montenegro Molina**

**TUTOR: Dr. Carlos Paladines**

**QUITO - 2019**

## 1 ACTA DE GRADO



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA  
GENERAL**

**No.004- 2019.**

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy a los dieciséis días del mes de enero del año dos mil diecinueve, **DIANA MARÍA MONTENEGRO MOLINA**, portadora del número de cédula: 0401492459, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS (2015-2017)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: **"LA EMPRESA PÚBLICA PARA LA AUTOGESTIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA. LINEAMIENTOS DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE UNIVERSIDADES"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.55
Artículo Científico Escrito:	8.00
Defensa Oral Artículo Científico:	9.95

<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.76</b>
-----------------------------	-------------

En consecuencia, **DIANA MARÍA MONTENEGRO MOLINA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

**Mgs. Carlos Paladines.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Dra Soledad Varela.**  
**MIEMBRO**

**Dr. Romel Tintin.**  
**MIEMBRO**

**Abg. Ximena Carvajal Chiriboga.**  
**DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL**

De conformidad con la facultad  
prevista en el estatuto del IAEN  
CERTIFICO que la presente es fiel  
copia del original



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO  
DEL ESTADO

Fojas 11  
Fecha **21 ENE 2019**

Secretaría General

## 2 AUTORÍA

Yo, Diana María Montenegro Molina, master, con CC 0401492459, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

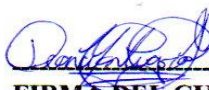


Diana Montenegro  
0401492459

### 3 AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo Diana Maria Montenegro Molina cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad".

Quito, 24 de enero del 2019



**FIRMA DEL CURSANTE**



**NOMBRE DEL CURSANTE**

**C.C. 0401492459**

#### 4 ÍNDICE

1	ACTA DE GRADO .....	2
2	AUTORÍA .....	3
3	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	4
4	CONTENIDO .....	5
5	TÍTULO.....	6
6	RESUMEN .....	6
7	PALABRAS CLAVE.....	6
	ABSTRACT .....	6
8	INTRODUCCIÓN.....	7
9	DESARROLLO .....	9
9.1	MARCO METODOLÓGICO .....	9
9.2	RESULTADOS GENERALES.....	12
9.3	MODELO DE GESTIÓN .....	12
9.3.1	ANÁLISIS DE OFERTA .....	12
9.3.2	ANÁLISIS DE DEMANDA.....	14
9.4	RESULTADOS DE GESTIÓN.....	20
9.4.1	SITUACIÓN FINANCIERA .....	20
9.4.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	27
11	BIBLIOGRAFÍA .....	29

## 5 TÍTULO

La empresa pública para la autogestión de una universidad pública. Lineamientos de gestión para las empresas públicas de universidades.

## 6 RESUMEN

Las Universidades públicas del Ecuador dependen en gran medida de la asignación presupuestaria estatal. Una de las opciones para su financiamiento se ha concentrado en la creación de empresas con el objetivo de implementar actividades que generen ingresos económicos propios, además se analiza la forma de organización de las empresas que conlleva al manejo racional y equitativo de los recursos que posee la empresa pública (EP).

Mediante la evaluación de resultados de tres empresas públicas de Instituciones de Educación Superior (IES), se evidencia su aporte como alternativa de autogestión. En una primera instancia se describe la situación actual de las empresas, para posteriormente comparar sus modelos de gestión y analizar sus resultados. Del balance de resultados se proponen lineamientos que la universidad pública debe considerar para el accionar de empresas públicas y afianzar el soporte económico en las universidades públicas, al tiempo de impulsar una fuente de autogestión para su financiamiento.

**7 PALABRAS CLAVE:** Empresa Pública, Universidad, Autogestión, Lineamientos de Gestión, Modelo de gestión.

## ABSTRACT

The public universities of Ecuador rely mainly on the state budget assignment. One of its financing option has been focused in the creation of companies in order to implement activities that could generate their own economic income, so the rational and equitable management of resources possessed by the company is applied.

Through the evaluation of results of three public companies of Universities, their real contribution as an alternative to self-management was evidenced.

At a first instance, the current situation of the companies is described as a parameter to compare their management model. There are three different scenarios: one company that is stable, the other one has losses, and the third one reflects its income reduction. The

comparison of results allows to propose a directive and main guidelines which the public university should consider for the management actions for public companies and strengthen the link between academia, autonomous governments and communities.

Keywords: Specialization, Public Company, University, Self-management, Guidelines, Management model.

## 8 INTRODUCCIÓN

“Con el inicio de la explotación petrolera a gran escala, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburiíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones” (SENPLADES, *Empresas y Planificación*, 2013, pág. 33).

Luego de un proceso de debilitamiento sostenido de las empresas estatales, en 1993 se aprobó la Ley de Modernización del Estado, “norma que estableció los mecanismos para la desinversión del gobierno en las empresas públicas (la desmonopolización de lo público) y el traslado de ciertas competencias gubernamentales al sector privado” (SENPLADES, *Empresas y Planificación*, 2013, pág. 27). Para el año 1997 algunas empresas publicas fueron eliminadas (González Calle, 2017, pág. 23), debido a reformas estructurales donde el patrimonio de las mismas pasó al denominado “Fondo de Solidaridad”, con la finalidad de solventar los gastos de inversión en educación, salud y efectos de desastres naturales. Posteriormente, con la expedición de la Constitución del 2008 y la aprobación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas del 2009 (LOEP)<sup>1</sup>, se impulsó nuevamente el desarrollo de las empresas públicas en el país.

La participación de las EP según (González Calle, 2017, pág. 179) genera un vínculo comercial o de servicios con las universidades públicas cuyo fin es obtener ingresos económicos. “Las áreas del conocimiento relacionadas a las nuevas tecnologías basadas en ciencia son focos de inversión de las empresas, mientras que las demás áreas dependen casi exclusivamente del soporte público, en procesos competitivos y asignación de recursos” (Velhó & Velhó, 1998, pág. 3). La innovación y tecnología aplicadas por las universidades fortalece la gestión empresarial, donde el potencial de la academia aporta al cumplimiento de objetivos institucionales de la EP, lo que justifica la creación de este tipo de organizaciones con el propósito de consolidar sus actividades académicas y presupuestarias.

---

<sup>1</sup>LOEP: Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial No. 48, de fecha 16- octubre 2009.

El problema radica en que las universidades públicas dependen de la asignación del presupuesto del Estado, lo que requiere incrementar las oportunidades de autogestión.

Hay que mencionar que el artículo quinto de la LOEP permite a las universidades constituir EP para su autogestión, con el fin de descentralizar sus recursos y fortalecer los proyectos productivos, asesoría, capacitación, investigación y los que determine el directorio. Es así que la gestión de las EP de Universidades se rige por el artículo 20 de la Ley Orgánica de Educación Superior<sup>2</sup> (LOES) que dispone que “los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y que sea en beneficio de la institución”, fortalecerán la autogestión de la Universidad que la hubiera creado.

Investigar los resultados que han tenido las empresas públicas de Universidades permitirá establecer los lineamientos de gestión para impulsar el crecimiento de las EP, para mantenerse en el mercado y evitar un cierre temprano de sus actividades empresariales.

Resulta entonces pertinente plantear la interrogante: *¿Qué resultado han tenido las empresas públicas como alternativa de autogestión para las Universidades?* Con la finalidad de identificar los resultados de las EP para solventar las actividades de universidades, se requiere tener un panorama claro de la realidad acerca de las directrices que han aplicado las demás EP con el fin de obtener resultados empresariales favorables. Para esto se proponen los siguientes objetivos: primero, describir la situación actual de las empresas públicas y segundo, comparar los modelos de gestión empleados por las EP.

En primera instancia se revisó la oferta y la demanda de sus productos y servicios, para lo cual se realizó un análisis documental con información directa de la página web de las empresas, también se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los gerentes o administradores para recopilar información del impacto y beneficios que han logrado en el desarrollo de las universidades. Así mismo se compararon los modelos de gestión aplicados por las EP para analizar sus estructuras organizacionales, portafolio de productos y mapas de procesos, para evidenciar su alineación con la misión institucional determinada en sus estatutos constitutivos.

En segunda instancia, se pudo acceder a los resultados de los estados financieros 2016, a fin de conocer la situación actual de las EP, donde se aplicó un método horizontal

---

<sup>2</sup>LOES: Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Registro oficial No. 298, de fecha 12 de octubre del 2010.



para comparar los estados financieros en función de los indicadores de liquidez y rentabilidad que determinan el crecimiento de las mismas.

Finalmente, se examinó la planificación estratégica para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por otra parte, conforme a investigaciones consultadas, se puede apreciar que existen posiciones contrapuestas en relación al papel de empresas vinculadas a Universidades. Por un lado se “ha fomentado la colaboración entre empresas y universidades y se ha impulsado la actividad empresarial directa de estas últimas” como se puede observar en la investigación de **(Ortín, Salas, Trujillo, & Vendrell, 2002, pág. 4)**; y, por otro lado según **(Rubiralta, 2004, pág. 10)** presentan una “débil estructuración de las relaciones universidad-empresa y una deficiente transferencia de conocimiento y tecnología desde el sector público al sector empresarial e industrial, principalmente en referencia a la incipiente actividad de creación de nuevas empresas”.

## 9 DESARROLLO

### 9.1 MARCO METODOLÓGICO

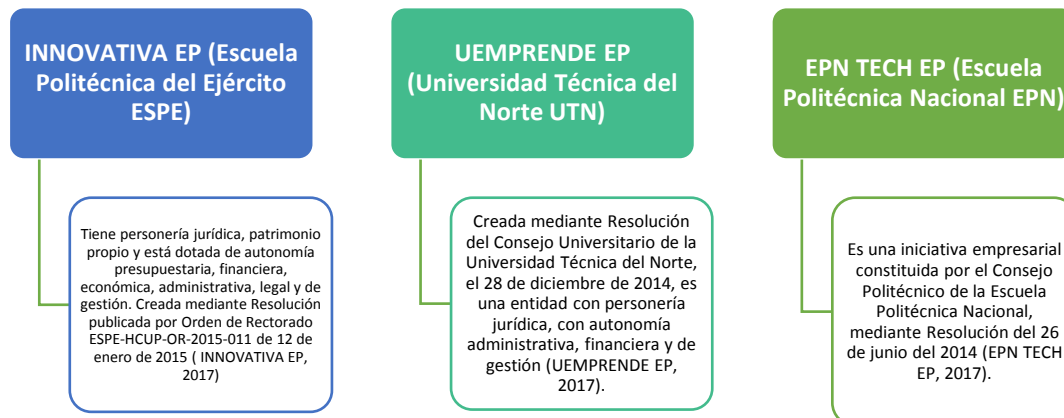
El presente caso de estudio analiza EP de universidades con ofertas académicas similares entre sí como: ciencias administrativas, económicas, comercio, sistemas, alimentos y agropecuaria, entre otras. Las EP seleccionadas son INNOVATIVA EP, UEMPRENDE EP y EPN TECH EP, que pertenecen a instituciones de educación superior de alto reconocimiento a nivel nacional, evaluadas con categoría tipo A por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES); son de reciente creación por lo que es posible observar el logro de resultados a corto plazo.

Cabe anotar que las universidades han puesto a disposición de las EP tres componentes indispensables como son patrimonio, infraestructura y recursos tecnológicos; adicionalmente recibieron un capital de inicio como apoyo a su gestión. Para el caso de INNOVATIVA EP se entregó el Centro de Transferencia Tecnológica (CECAI), en cuanto a UEMPRENDE EP y EPN TECH EP recibieron 5.000 y 200.000 dólares respectivamente **(Resolución de creación de las EP, 2015)**.

De la misma forma se entregó en calidad de comodato infraestructura implementada con equipos y suministros, así como también laboratorios en los cuales desarrollen los proyectos de la academia, para de esta manera generar mayor oferta de

productos y servicios que fortalezcan el accionar empresarial. La siguiente ilustración describe brevemente a cada una de las EP analizadas en la presente investigación.

**Ilustración 1:** *Empresas Públicas analizada*

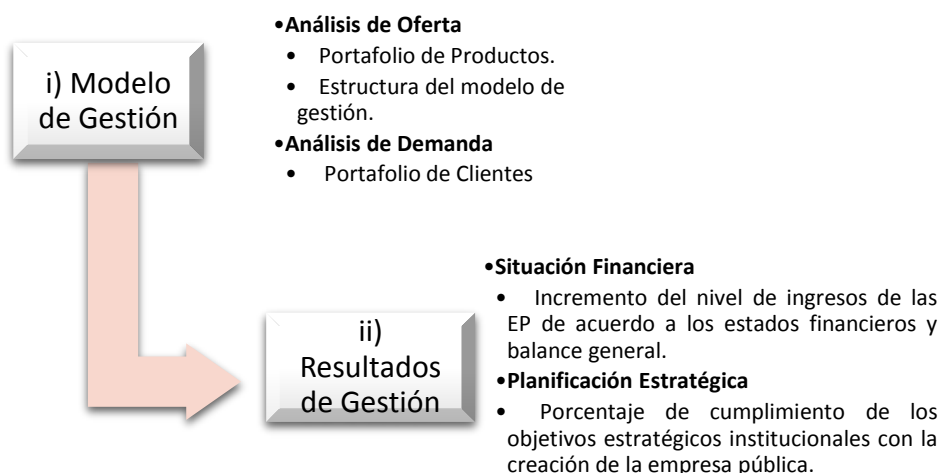


**Elaboración propia**

**Fuente:** Sitio web de las EP

Por otra parte, la definición de los lineamientos de gestión para las empresas públicas que se describen en este estudio tiene sustento en el análisis de dos variables de investigación, las mismas que se encuentran divididas en dimensiones y subdivididas en indicadores, los cuales se desarrollaron bajo diferentes técnicas de recolección de datos.

**Ilustración 2:** *Variables de Investigación*



**Elaboración propia**

**Fuente:** Matriz de operación de variables

Para la primera variable<sup>3</sup> se determinaron dos dimensiones que analizan la oferta y la demanda, como dos caras de una moneda, pues implica el estudio de las fuerzas del mercado al que se dirigen las empresas públicas materia de estudio.

Estos dos criterios son de invaluable importancia ya que permiten identificar de forma muy precisa el alcance del modelo de gestión y que éste se alinee con los requerimientos del cliente. En ese sentido las métricas que se valoraron dentro de la oferta son: primero, el portafolio de clientes pues “la tarea clave de la organización es determinar las necesidades deseos y valores de un mercado meta” (**Fisher & Espejo, 2011, pág. 9**). El accionar de las empresas se enfoca en las expectativas de los clientes, por lo tanto, este indicador posibilita tener claro las necesidades de los usuarios. Segundo, la identificación de la estructura del modelo de gestión que permite “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de objetivos” (**Gutierrez Pulido, 2010, pág. 64**). Tercero, se consideró el portafolio de productos y servicios como el “conjunto de todos los productos agrupados en líneas que una organización ofrece a su mercado” (**Fisher & Espejo, 2011, pág. 110**), de esta manera las EP brindan una solución y cumplimiento a la demanda.

En cuanto a la segunda variable<sup>4</sup> que engloba el accionar financiero y estratégico con intenciones de medir los resultados de la gestión administrativa y operativa, se realizó la evaluación con indicadores cuantitativos y cualitativos que son: incremento del nivel de ingresos y el porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales.

El análisis de la situación financiera posibilita establecer la base para los lineamientos de gestión de las EP y requiere medir sus resultados a través de “la descomposición de los estados financieros en sus partes, al aplicar diversas operaciones matemáticas y el cálculo de variaciones” (**Baca Cruz, 2011, pág. 112**). Se utiliza un método de análisis horizontal aplicable contablemente en los estados financieros y balance general de las EP en dos periodos diferentes, mediante índices de liquidez<sup>5</sup> y rentabilidad<sup>6</sup>.

Conocer la situación actual de las EP es indispensable para estar al tanto de la mecánica operativa que permita evaluar la eficiencia en la prestación de servicios o

---

<sup>3</sup> **Modelo de Gestión:** esta variable se refiere a la oferta y la demanda analizadas en las EP.

<sup>4</sup> **Resultados de Gestión:** este parámetro se enfoca en el accionar que tuvieron las EP y los lineamientos de gestión a definir.

<sup>5</sup> **Índice de Liquidez:** “Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo” (**Robles Roman C. L., 2012, pág. 3**).

<sup>6</sup> **Índice de Rentabilidad:** “Es uno entre varios métodos que existen para medir las utilidades de las empresas; este índice se analizará respecto a las ventas, a los activos y a la inversión de los accionistas” (**Robles Roman C. L., 2012, pág. 6**).

elaboración de productos que se basa en el “análisis de los factores internos y externos de las empresas” (**Fisher & Espejo, 2011, pág. 33**) como herramienta de estudio de este indicador. Así mismo, conocer el porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales “ayuda a la empresa a comprender qué pasos serán necesarios para alcanzar las metas propuestas” (**Fisher & Espejo, 2011, pág. 253**) y de esta manera verificar el nivel de cumplimiento de la planificación en cada una de las ellas.

## 9.2 RESULTADOS GENERALES

La información recolectada con los instrumentos de investigación aplicados a las tres empresas públicas permitió identificar los resultados y generar los lineamientos de gestión que puedan emplear las EP de universidades, para lo cual se presenta cada ítem de análisis con su respectivo lineamiento de gestión.

## 9.3 MODELO DE GESTIÓN

Dentro de esta variable se considera como dimensiones: la oferta, demanda y la estructura del modelo de gestión, los mismos que presentan sus indicadores como se describe a continuación.

### 9.3.1 ANÁLISIS DE OFERTA

La oferta se “define como el monto que los productores están dispuestos a vender en el mercado durante un periodo dado a un precio específico” (**Astudillo, 2012, pág. 62**). El análisis de la oferta permite identificar el portafolio de productos y servicios con el cual las EP puedan generar ingresos.

#### **Portafolio de Productos y Servicios**

El portafolio de productos constituye “la razón de ser de la organización, es decir, representa la misión de la organización frente a sus clientes” (**Marchán & Oviedo, Modelo de Organización y gestión por procesos en la administración pública, 2011, pág. 20**). El portafolio de productos por lo tanto debe estar alineado a la planificación empresarial; para analizar este aspecto “se parte por decodificar y precisar la naturaleza o contenido de su misión, establecida, de ordinario, en el marco legal de su creación” (**Marchán & Oviedo, 2011, pág. 20**), para ser separada en los “campos de acción en los cuales enmarcar sus responsabilidades, y por ello es indispensable detectarlos y

diferenciarlos pues, cada uno de ellos da lugar a bienes y servicios públicos destinados a ciudadanos o usuarios que pueden ser distintos” (Marchán & Oviedo, 2011, pág. 21).

Este mecanismo posibilita analizar la pertinencia de los productos y servicios ofrecidos por las EP con su respectiva misión y asegurar que enfocan los esfuerzos institucionales en el cumplimiento de la planificación, lo que se presenta en los datos establecidos en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Pertinencia de los productos y servicios con la misión empresarial

MISIÓN INNOVATIVA EP	A. Brindar alternativas innovadoras de solución a las diversas necesidades del país, mediante la ejecución de proyectos, capacitación especializada, promoción de la investigación y transferencia tecnológica, con profesionales competentes, buscando la satisfacción de nuestros clientes.	CAMPOS DE ACCIÓN	A.1 Ejecución de proyectos	PRODUCTOS Y SERVICIOS	A.1.1 Consultoría Fiscalización Implementación de proyectos
MISIÓN UEMPRENDE EP	B. Contribuir al desarrollo del país a través de la prestación de servicios, diseño de proyectos, consultorías, construcción de infraestructura y provisión de bienes en los campos: social - cultural, económico - productivo, ambiental y político - institucional, como aporte al bienestar de los ecuatorianos.		A.2 Capacitación especializada		A.2.1 Cursos y seminarios
			A.3 Promoción de investigación		A.3.1 Laboratorios especializados
			A.4 Transferencia tecnológica		A.4.1 Organización de eventos científicos y tecnológicos
			MISIÓN EPN TECH EP		C. La EPN-TECH EP es una empresa creada por la Escuela Politécnica Nacional que ofrece bienes y servicios científicos, técnicos y tecnológicos, basados en la experiencia de la EPN y su proyección futura, con el fin de entregarlos a la sociedad.
B.2 Diseño de proyectos	B.1.2 Capacitación				
B.3 Construcción de infraestructura y provisión de bienes	B.2.1 Consultoría				
C.1 Bienes científicos, técnicos y tecnológicos	B.3.1 Contratos Civiles				
C.2 Servicios científicos, técnicos y tecnológicos	C.1.1 Publicaciones				
			C.2.1 Estudios, Diseños y Modelación		
			C.2.2 Ensayos y Pruebas de Calidad		
			C.2.3 Fiscalización, Peritaje y Auditoría		
			C.2.4 Operaciones y Control		
		C.2.5 Capacitación y Logística			

Elaboración propia

Fuente: Estatutos de creación de las EP.

Como se puede observar en la tabla N° 1 fue posible conocer que las tres EP tienen el portafolio de productos alineados a la misión institucional, el punto en común es transferir a la sociedad en general los conocimientos y a la vez generar recursos económicos que contribuyen a la autogestión universitaria.

Se distingue una diferencia en el portafolio de EPN TECH EP, ya que cuenta solamente con dos campos de acción, de los cuales se desprende una amplia gama de servicios, si se los compara con las otras EP.

### **Lineamiento: Portafolio de productos alineado a la misión empresarial**

Mantener un portafolio de productos y servicios alineado enfocado en los campos de acción que componen la misión de la empresa.

La misión de las EP debe captar la mayor cantidad de necesidades del mercado, para luego agruparlas en campos de acción de los cuales se establecerá productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. De esta forma los productos y servicios se configuran como sustento directo al cumplimiento de la misión empresarial, lo que permitirá a la organización ser coherente en lo planificado frente a las actividades que se ejecuten en el día a día.

### **9.3.2 ANÁLISIS DE DEMANDA**

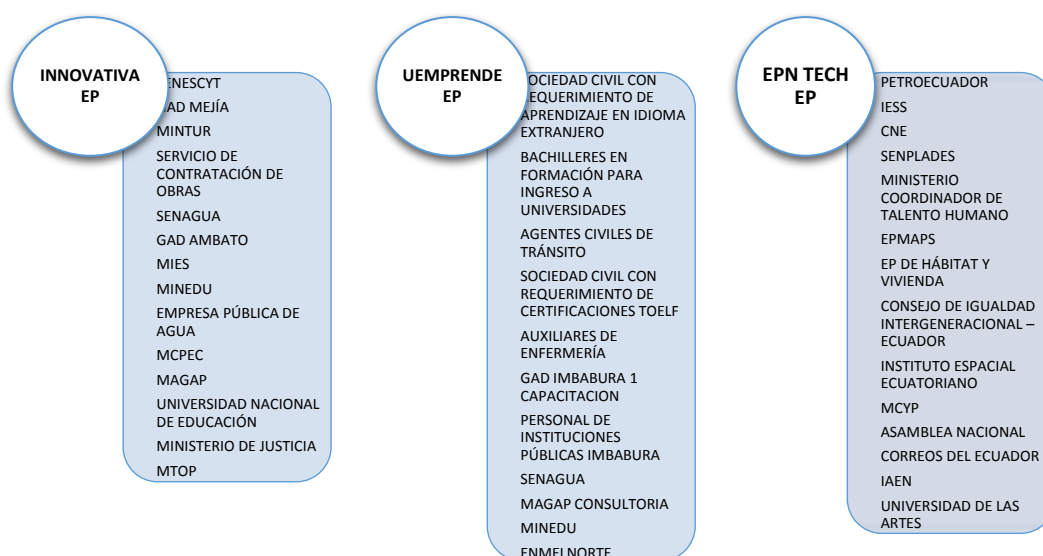
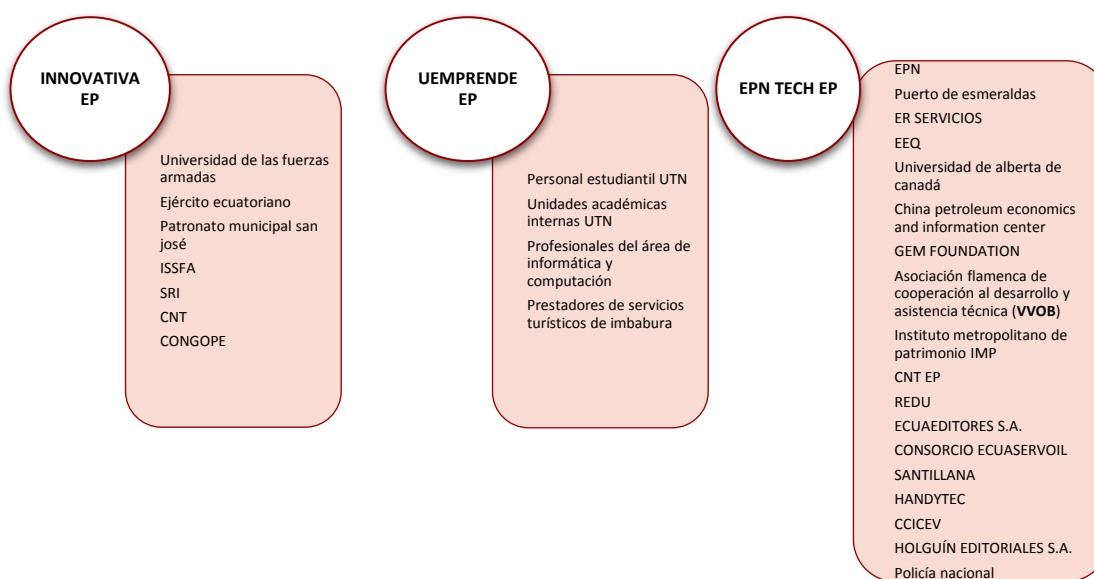
Según (Astudillo , 2012, pág. 57) define la demanda como “la cantidad de bienes y servicios que un consumidor o los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio en un tiempo dado”. Su análisis ayuda a definir el portafolio de clientes públicos y privados a los cuales se ofertará un variado portafolio de productos y servicios, que satisfaga sus necesidades y permita el crecimiento empresarial.

#### **Portafolio de clientes**

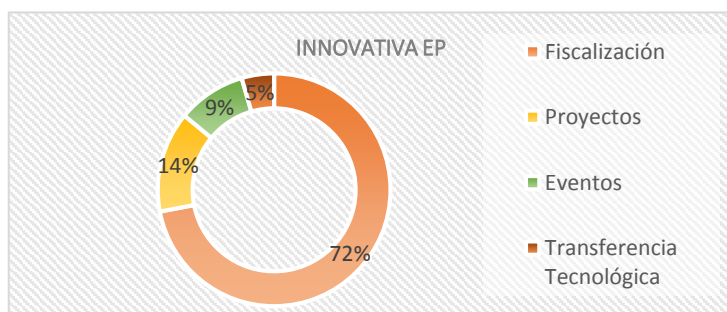
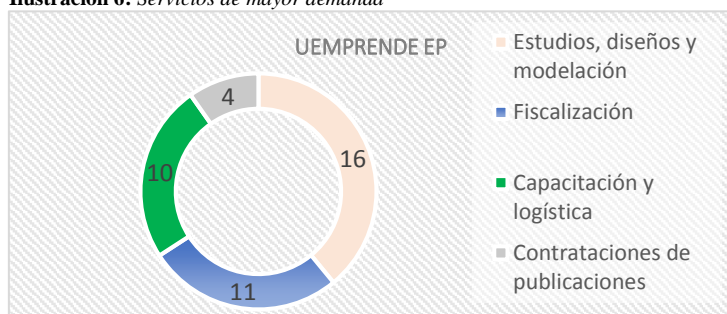
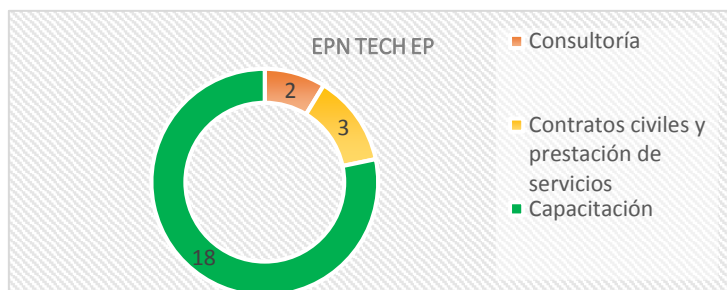
Es posible precisar que la misión de una institución pública está en relación de las necesidades del ciudadano/a; la visión, está en correspondencia con las expectativas de la comunidad a la que sirve; y, el portafolio de usuarios/as de los bienes y servicios institucionales se fundamenta en aquel sector de la comunidad que se beneficia directamente de ellos (**Marchán & Oviedo, 2011, pág. 22**).

El accionar de las empresas se enfoca en las necesidades del entorno, por lo tanto, este indicador asiente analizar el tipo de usuarios hacia los cuales las EP han dirigido sus esfuerzos corporativos con la finalidad de cubrir los requerimientos generados.

Con el fin de analizar la demanda se obtuvo datos reflejados en los informes de rendición de cuentas y sitios web de las EP para clasificar los clientes públicos y privados que han hecho uso de los servicios como se muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 3:** *Portafolio de Clientes Públicos de las EP***Elaboración propia****Fuente:** Sitio Web de las empresas públicas**Ilustración 4:** *Portafolio de Clientes Privados de las EP***Elaboración propia****Fuente:** Sitio Web de las empresas públicas

Al conocer el portafolio de clientes fue posible identificar a cada una de las EP con los servicios que han logrado mayor demanda de acuerdo a las diferentes áreas que ofertan para el cumplimiento de dicho portafolio, como se muestra en las ilustraciones 5, 6 y 7.

**Ilustración 5:** *Servicios de mayor demanda***Elaboración propia****Fuente:** Sitio Web de las empresas públicas**Ilustración 6:** *Servicios de mayor demanda***Elaboración propia****Fuente:** Sitio Web de las empresas públicas**Ilustración 7:** *Servicios de mayor demanda***Elaboración propia****Fuente:** Sitio Web de las empresas públicas

Se puede identificar que INNOVATIVA EP enfoca su atención a entidades de tipo público al trabajar en proyectos para el mejoramiento de servicios a la comunidad en donde: existieron 21 clientes que emplearon los servicios de fiscalización, implementación de proyectos y consultorías que se respaldan con el apoyo de equipos multidisciplinarios reconocidos por su trayectoria profesional (**INNOVATIVA EP, 2018**); de la misma manera, los clientes pidieron la implementación de proyectos y requirieron la organización de eventos donde se aplica estrategias de administración y negociación, así como también solicitaron la promoción y transferencia tecnológica en



donde participan especialistas nacionales e internacionales así como docentes que contribuyen a la solución de necesidades de los usuarios.

En el caso de UEMPRENDE EP su accionar está dirigido en mayor medida a cubrir las necesidades del sector público y ciudadanía en general. Para un total de 15 clientes se ejecutaron proyectos de capacitación cuyas características se alinean al servicio en forma teórico-práctico bajo la modalidad presencial y virtual, contratos civiles y prestación de servicios profesionales con estándares de calidad que demandan los usuarios. Se implementaron también proyectos de consultoría a fin de proponer alternativas de solución a las diferentes necesidades que se presenten, cuyo resultado muestra que algunos clientes contrataron más de un servicio de la EP.

Por su parte EPN TECH EP ha logrado cubrir las necesidades de 31 clientes de los cuales contrataron proyectos de estudios, diseños y modelación, proyectos de fiscalización, peritaje y auditoría, proyectos de capacitación y logística y contrataciones de publicaciones. Estos proyectos se encaminan a mejorar la relación de la EP con entes públicos y privados que requieren su aporte, lo que implica al igual que la anterior EP, que existieron clientes que contrataron más de un servicio en ese periodo de tiempo.

#### **Lineamiento: Cartera de Clientes enfocado al sector público y privado**

Las empresas deben contar con una cartera de clientes públicos y privados con la finalidad de abarcar gran parte de la demanda y poder desarrollar diferentes proyectos que permitan a la empresa generar mayores ingresos económicos, en aplicación de su misión institucional.

#### **Estructura del modelo de Gestión**

“El Modelo de Gestión por Procesos no solo es soporte para diseñar una estructura organizacional institucional por procesos, sino, también, para a partir de aquello documentar los procesos a fin de realizar acciones de mejora continua de cada entidad” (Marchán & Oviedo, 2011, pág. 53).

La revisión de su estructura se realizó a través del estudio del mapa por procesos donde se identificaron los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo<sup>7</sup> que se orientan al cumplimiento de la misión en cada una de las EP, los mismos que se presentan a continuación:

---

<sup>7</sup>**Agregadores de valor y apoyo:** Cumplen misiones y responsabilidades distintas, conformando, un mapa de procesos o estructura orgánica, integrada y complementaria (Marchán & Oviedo, 2011, pág. 34).

Tabla 2: Mapa de procesos de las EP

MAPA DE PROCESOS DE LAS EP		
INNOVATIVA EP	UEMPRENDE EP	EPN TECH EP
PROCESOS GOBERNANTES		
Gestión Estratégica	Gerencia	Proceso de gestión del directorio
Gestión de la calidad	Planificación y Proyectos	Proceso de gestión de la gerencia general
AGREGADORES DE VALOR		
Gestión de comercialización y comunicación empresarial	Gestión de negocios	Proceso de servicios y proyectos
Gestión de proyectos		
Gestión de capacitación especializada		Proceso de apoyo a la investigación
Promoción de la investigación y trasferencia tecnológica		
Gestión de seguimiento y control de operaciones		
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA		
Gestión de asesoría jurídica	Asesoría jurídica	Proceso de asesoría jurídica
Gestión de auditoría interna		Proceso de planificación estratégica
HABILITANTES DE APOYO		
Gestión del talento humano	Talento humano	Proceso de desarrollo institucional
Gestión administrativa	Gestión financiera	
Gestión financiera	Gestión administrativa-contable	
TICS		
Elaboración propia Fuente: (Manual de Procesos, pág. 4)	(Estatuto orgánico por procesos de la UEMPRENDE EP . 2013. pág. 22)	(Estatuto orgánico por procesos, 2014, pág. 5)

Luego del análisis documental <sup>8</sup>de las tres EP se puede observar en la tabla 3 que INNOVATIVA EP aplica un modelo que facilita el manejo ordenado de sus operaciones. Los procesos agregadores de valor se encuentran divididos en áreas especializadas de trabajo que cooperan entre ellas, de acuerdo a los tipos de requerimientos que los clientes solicitan. Adicionalmente, cuenta con encargados de cada proyecto y una estructura organizacional que comparte responsabilidades para proveer una respuesta rápida y oportuna a sus clientes.

Por otro lado, UEMPRENDE EP establece un mapa de procesos más simplificado con un solo proceso agregador de valor, que engloba todas las acciones operativas de la empresa.

Al igual que las dos anteriores empresas, EPN TECH EP presenta como característica principal el apoyo a la investigación como proceso agregador de valor, lo que implica que promueva la creación de nuevos conocimientos para aportar con soluciones innovadoras a problemas del entorno, esto se sustenta en el campo de acción de servicios científicos, técnicos y tecnológicos que se mostró en la Tabla 1, con lo que dirige sus esfuerzos a promover la transferencia tecnológica.

### Lineamiento: Mapa de procesos enfocado a los clientes

Los procesos agregadores de valor deben cooperar y complementarse entre ellos para manifestar una idea clara de cómo se encuentra organizada la EP y enfocarse en el cliente al brindar una respuesta rápida como empresa.

<sup>8</sup> Revisión documental del mapa de procesos y la estructura orgánica de las EP.

Conforme el análisis de los tres casos de estudio es recomendable la adopción de un mapa de procesos en donde se promueva la prestación de servicios ágiles con procesos agregadores de valor enfocados en resultados que permitan llegar a un modelo de gestión que:

Constituye el requerimiento técnico para implementar una gestión enfocada en bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los/as ciudadanos/as, para facilitarles información que les ayude a tomar decisiones racionales y, adicionalmente, poder estar en condiciones de evaluar la gestión pública por sus resultados esperados. **(Marchán, Gestión por procesos en la administración pública, 2011, pág. 17).**

Asimismo, las EP deben contar con manuales de procesos<sup>9</sup> y manuales de puestos<sup>10</sup> para llegar a establecer un modelo de gestión.

### **ANÁLISIS DE LA VARIABLE 1 (MODELO DE GESTIÓN)**

La investigación permitió identificar que las empresas públicas de las universidades mantienen un portafolio de productos y servicios ofertados hacia sus clientes con similares características. En cuanto a la oferta de productos se encontró entre las empresas una diferencia que radica en la cantidad de campos de acción a los cuales se dedican.

Además, el portafolio de productos y servicios está alineado a la misión lo cual va de la mano en el cumplimiento de la planificación de las EP y la definición correcta de los campos de acción para enfocar su portafolio a diferentes tipos de clientes.

En cuanto al portafolio de clientes se concuerda que no existe un número excesivo de ellos; sino más bien, son un grupo de usuarios selecto que pertenece al sector público y privado que permite abarcar gran parte de los clientes.

Las tres empresas muestran en sus estatutos orgánicos que han establecido un modelo de gestión por procesos, en el cual se da prioridad a los procesos agregadores de valor en donde cada empresa desarrolla su gestión operativa.

Sin embargo, existió limitaciones en el análisis del modelo de gestión puesto que al 2016 no se logró acceder a los manuales de puestos, lo que no permitió conocer si existe

---

<sup>9</sup> El manual de procesos: es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización **(Banco popular Dominicano, 2018).**

<sup>10</sup> El manual de puestos: es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución **(Pacífico, 2017).**

un control continuo de las actividades internas de las empresas; el manual de puestos según (Marchan, 2011) ” constituye:

Un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano debido a que da el sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal; administración salarial; desarrollo de carrera; capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de sus responsabilidades, valoración de sus competencias y clasificación o jerarquización de los puestos en razón de su aporte a los productos institucionales (Marchan, 2011, pág. 9).

Las empresas en sus estatutos de creación mencionan contar con un modelo de gestión sin embargo esto no se evidencia porque no se cuenta con manuales de procesos y de puestos, los mismos que son de fundamental importancia para el desarrollo de procesos y evidenciar como están organizadas las EP, así como conocer el talento humano que requieren para la generación de productos y servicios.

## **9.4 RESULTADOS DE GESTIÓN**

Los resultados de gestión permiten identificar la situación en la cual se encuentran las EP, de tal manera se estableció como análisis la situación financiera y la planificación estratégica cuyo análisis se presenta a continuación:

### **9.4.1 SITUACIÓN FINANCIERA**

Analizar la situación financiera “tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos” (Carlos, 2012, pág. 15).

#### **Incremento del nivel de ingresos de las EP de acuerdo a los estados financieros y balance general.**

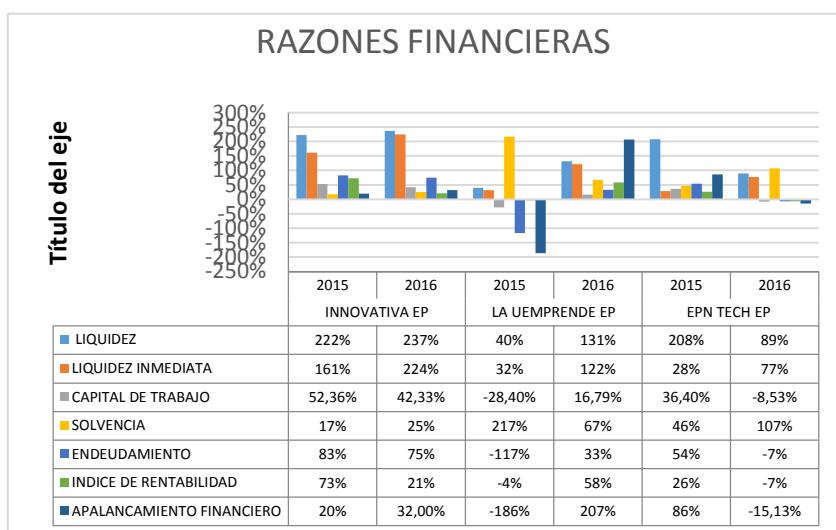
Las razones financieras en su conjunto funcionan de manera articulada con la finalidad de ver cómo se ha desempeñado una empresa, con relación a otra que realiza la misma actividad. Su aplicación “incluye métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa, las entradas básicas para el análisis de las razones son: el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa”

(Laurence & Chad, 2012, pág. 61); se debe tomar en cuenta que “una sola razón financiera no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa” (Laurence & Chad, 2012, pág. 64).

Es importante analizar este apartado porque mediante los estados financieros se identifica las tendencias de la situación financiera y los resultados obtenidos, con la finalidad de definir su posición empresarial.

Para proceder con el análisis se realizó una comparación del balance general y estados de resultados en base a las razones financieras<sup>11</sup> de los años 2015 y 2016, para identificar los indicadores de liquidez<sup>12</sup>, liquidez inmediata<sup>13</sup>, capital de trabajo<sup>14</sup>, solvencia<sup>15</sup>, endeudamiento<sup>16</sup>, rentabilidad y apalancamiento financiero que muestran el crecimiento de las tres EP estudiadas. El análisis permitió identificar las diferencias y similitudes en los indicadores y establecer cuál empresa tuvo mejores resultados.

**Ilustración 8:** Razones Financieras



**Elaboración propia**

**Fuente:** Estados Financieros de las EP seleccionadas

Como se indica en la ilustración 8 se obtuvo como resultado una variación en los índices analizados de las tres empresas entre los años 2015 y 2016; para lo cual se

<sup>11</sup>**Razones Financieras:** “Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados” (Robles Roman C. L., 2012, pág. 33).

<sup>12</sup>**Liquidez:** “Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo” (Robles Roman C. , 2012, pág. 33).

<sup>13</sup>**Liquidez inmediata:** Expresa la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas (Robles Roman C. , 2012, pág. 131).

<sup>14</sup>**Capital de trabajo:** “Esta razón indica el recurso financiero con el que cuenta la empresa para realizar sus operaciones” (Robles Roman C. , 2012, pág. 33).

<sup>15</sup>**Solvencia:** “Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones” (Robles Roman C. , 2012, pág. 33).

<sup>16</sup>**Endeudamiento:** “Este índice muestra en porcentaje la aportación de dinero por personas internas y externas a la empresa, que se utiliza para generar utilidades” (Robles Roman C. , 2012, págs. 33-35).

mencionará por cada índice cuál empresa ha mejorado de acuerdo a las ratios aceptables en la contabilidad (**Economía y Empresa, 2013**).

En primer lugar, el resultado del índice de liquidez fue satisfactorio para UEMPRENDE EP pues en la comparación de los dos años se apreció un incremento al triple de acuerdo al valor del 2015. Esto significa que la empresa al 2016 cuenta con 1.06 dólares valor que supera al ideal que es (1) y por lo tanto tiene suficiente liquidez para hacer frente a las deudas que mantiene.

En segundo lugar, la liquidez inmediata determina que las EP cuentan con dinero en efectivo o inmediato para hacer frente a sus obligaciones. En el caso de INNOVATIVA EP, se encuentra dentro del ratio aceptable con un valor de 1.5 dentro del análisis financiero; de la igual forma para esta empresa el capital de trabajo constituye el margen de seguridad con el cual la EP podrá operar en el día a día; del mismo modo el índice de solvencia se refleja en la gestión de INNOVATIVA EP con un valor superior a 1,5 que es considerado como el valor aceptable dentro del cálculo de este índice.

Por otra parte, el índice de endeudamiento especifica en qué grado la empresa es financieramente dependiente de entidades bancarias, accionistas o incluso otras empresas; en este caso las EP más dependientes son INNOVATIVA EP y la EPN TECH EP, contrario a lo que ocurre con UEMPRENDE EP.

La rentabilidad de las EP se mide por el rendimiento de cada dólar invertido que lo maneja en una forma equilibrada; mostrando que al año 2016 no generaron mayores ingresos económicos que les permita devolver el capital de inicio.

Finalmente, el índice de apalancamiento financiero de INNOVATIVA EP se encuentra por debajo del 50% lo cual muestra que la empresa autofinancia su actividad; mientras tanto UEMPRENDE EP y EPN TECH EP se encuentran alrededor del 100 % en apalancamiento normal con recursos propios y externos.

En síntesis, se puede decir que INNOVATIVA EP es considerada como la EP que mejores resultados obtuvo dentro de sus razones financieras al comparar su actividad con el año 2015, mientras que las demás EP han tenido un constante cambio en sus flujos económicos.

#### **Lineamiento: Alcance de las ratios aceptables en el manejo de los estados financieros**

Las empresas deben aplicar estrategias que permitan alcanzar las ratios aceptables, mediante la consecución de productos y servicios que generen ingresos económicos suficientes para lograr un estado de resultados positivo a favor de las universidades; así

como también optimizar los gastos de operación para garantizar un buen manejo de los recursos y por ende la estabilidad de la empresa.

#### **9.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se define como la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (CEPAL, 2011, pág. 4).

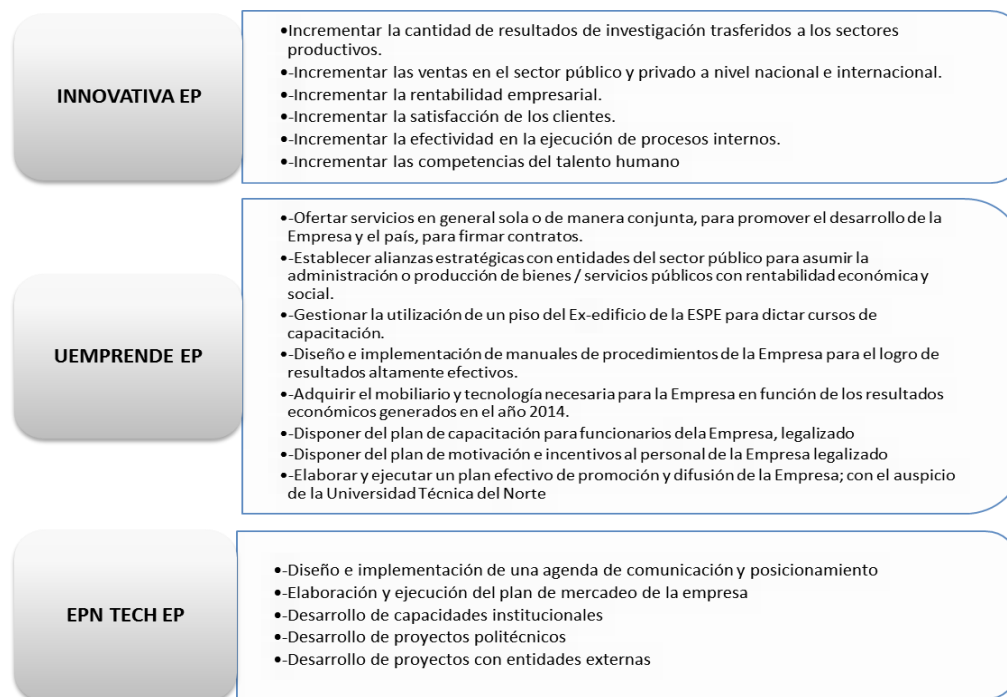
Dentro de este análisis se tomaron en cuenta los objetivos estratégicos ya que al establecer sus metas e indicadores es posible determinar la dirección hacia donde se encamina su gestión. Según (Guinart , 2003, pág. 5) “la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación”. En este sentido la presente investigación describe el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las EP como unidad de medida del logro de la planificación de las empresas. La importancia del cumplimiento de objetivos radica en que ayuda a tener claro el panorama del alcance que han logrado las empresas.

##### **Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales de las empresas públicas.**

Para el periodo de gestión 2016 los objetivos conforme el plan estratégico y el POA de ese mismo año se encuentran alineados a los estatutos de creación expuestos de la siguiente manera:

Para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos en cada una de las EP y conocer con certeza el porcentaje de alcance de estos, fue necesario el acceso a los informes de evaluación de los POA y planes estratégicos. Es preciso señalar que únicamente se obtuvo información de la empresa INNOVATIVA EP; de las dos EP restantes fue necesario la aplicación de la técnica de la entrevista de donde se obtuvo información que fue corroborada con la rendición de cuentas de cada EP y se lograron los siguientes resultados.

**Ilustración 9:** Objetivos estratégicos de las EP.



Elaboración propia

**Fuente:** POA de las EP

En la ilustración 9 se aprecia que INNOVATIVA EP planteó 6 objetivos estratégicos, los mismos que en 2016 según (Ortíz, 2017 ) se lograron cumplir satisfactoriamente y están relacionados con las áreas de investigación, ventas, satisfacción del cliente, procesos internos y competencias del talento humano. El informe de rendición de cuentas señala que se lograron cumplir los objetivos al 13%, 2%, 58%, 9%, 93%, 54%, 100%, en su orden respectivo, de acuerdo a los objetivos que se muestran en la tabla anterior.

Para el caso de UEMPRENDE EP la entrevista reveló que la planificación y desarrollo de convenios permitió cumplir las metas y objetivos propuestos, donde la EP abarcó programas en fortalecimiento empresarial, desarrollo administrativo y procesos, mejoramiento de infraestructura y equipamiento tecnológico, desarrollo del talento humano, lo mencionado se resume en el informe de rendición de cuentas del año 2016 (Corporativo & UEMPRENDE EP, 2016).

Por su parte la EPN TECH EP conforme a la entrevista realizada asegura haber logrado el cumplimiento del POA con programas de posicionamiento empresarial, comercialización, gestión empresarial y gestión comercial gracias a su organización empresarial y al aprovechamiento del talento humano que se enfoca en los objetivos institucionales (EPN-TECH EP, 2017).



### **Lineamiento: Cumplimiento de objetivos para el alcance del POA**

Las EP deben realizar la evaluación de resultados que permita verificar el alcance de las metas e indicadores propuestos en el plan operativo anual, además es importante que las empresas tengan resultados medibles en relación al desarrollo de proyectos y mantener un monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos, también deben presentar informes oportunamente tomar decisiones pertinentes y cumplir la planificación estratégica.

### **RESULTADO DE LA VARIABLE 2 (RESULTADOS DE GESTIÓN)**

Dentro del índice de liquidez fue posible determinar que UEMPRENDE EP logró un incremento significativo lo cual le permite estar en capacidad de hacer frente a sus deudas.

Con relación al índice de liquidez inmediata INNOVATIVA EP toma el capital de trabajo como el margen de seguridad para desarrollar sus actividades diarias. De la misma forma el índice de solvencia resultó favorable para esta empresa pues se mantiene en el rango aceptable para dicha operatividad.

Con respecto al índice de endeudamiento se sitúa a INNOVATIVA EP y EPN TECH EP que dependen de otras entidades para financiarse y poder desarrollar su actividad empresarial. Y finalmente UEMPRENDE EP y EPN TECH EP tienen el 100% de apalancamiento con recursos propios y externos.

De esta manera es posible deducir que la empresa que mejores resultados financieros tuvo fue INNOVATIVA EP, porque alcanzó las ratios aceptables dentro la liquidez inmediata, solvencia, capital de trabajo y endeudamiento, índices que son fundamentales en el accionar de una EP. Por otra parte, la empresa que tiene muchos retos por conseguir en su situación financiera es UEMPRENDE EP. Sin embargo, estas empresas no han logrado mayor incremento en el nivel de ingresos conforme comparación de los años 2015 y 2016.

Dentro de la planificación estratégica los objetivos son los que permiten entender el cumplimiento de lo planificado; por lo tanto, al medir los objetivos se logra identificar si la empresa está realizando acciones acordes con lo propuesto y conocer si las estrategias aplicadas son las adecuadas para lograr alcanzar lo planificado. Las estrategias a su vez se miden en función de los objetivos, si éstos se cumplen es porque las estrategias son las adecuadas caso contrario no están dando resultado.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista a los gerentes o representantes de cada EP, se puede decir que para el año 2016 INNOVATIVA EP tuvo un alto grado de cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, tiene sus estrategias adecuadas independientemente de si genera o no ingresos.

Para el caso de UEMPRENDE y EPN TECH EP no se puede saber si las estrategias que aplicaron esas empresas fueron adecuadas; ya que, para el año 2016 no se tuvo información del cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se ha podido medir el cumplimiento de la planificación estratégica a través del logro de objetivos.

## **RESULTADOS FINALES DE LAS VARIABLES**

Es posible mencionar que, dentro de la oferta, se comparó el portafolio de productos y servicios de las EP obteniendo como resultado que EPN TECH EP marca la diferencia: ya que, ha ampliado sus campos de acción lo que permite ofrecer una mayor gama de productos y servicios en relación con las otras EP, lo que resulta conveniente porque permite a esta empresa cubrir mayores necesidades de sus clientes.

En cuanto al análisis de la demanda, se estudió el portafolio de clientes de tal forma que INNOVATIVA EP se caracteriza por su mayor enfoque a entidades del sector público.

Con respecto al cumplimiento del modelo de gestión por procesos, fue posible obtener como resultado que INNOVATIVA EP se enfoca a proveer una respuesta rápida y oportuna, al mismo tiempo que delega responsabilidades para cada proyecto constituyendo su fortaleza dentro de este indicador. Cabe indicar que al no contar con manuales de procesos y manuales de puestos se desarrolla una compleja situación de las EP; ya que, impide llevar de una manera ordenada su gestión, así como tampoco es posible designar responsabilidades y llevar acabo el control de sus procesos.

En relación con la situación financiera cuyo indicador fue el incremento del nivel de ingresos de las EP de acuerdo a los estados financieros y balance general, fue posible interpretar el desempeño de una empresa con relación a otra; para efecto del análisis se aplicó seis índices financieros, de los cuales INNOVATIVA EP presenta los mejores resultados en cuatro de ellos: primero, la liquidez inmediata pues tiene la capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo, segundo, el capital de trabajo considerado como el fondo económico que la empresa reinvierte, tercero, el índice de solvencia que tiene la EP donde cuenta con la capacidad para atender los compromisos de pago a largo

plazo; y, finalmente el índice de endeudamiento indica que ésta EP no es dependiente de otras entidades.

Por otra parte, se analizó el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales a fin de conocer el rumbo de la gestión empresarial establecida en la misión y visión de los tres casos. Fue posible conocer que para el alcance de los objetivos las empresas aplicaron diferentes estrategias, donde INNOVATIVA EP se enfocó en el diseño e implementación de proyectos que abarcaron diferentes áreas de interés, constituyendo un factor importante en el accionar de ésta. Para el caso de UEMPRENDE EP ha llevado a cabo convenios de cooperación interinstitucional y EPN TECH EP tiene como fortaleza la organización de proyectos de fiscalización y auditorías.

Por tanto, los indicadores analizados en la investigación muestran resultados diferentes en cada una de las empresas, lo que permitiría entender que es posible tomar como referencia a INNOVATIVA EP.

Sin embargo, en un contexto más global, al no contar con resultados favorables de las tres organizaciones, se puede decir que las EP no representan un referente colectivo para el autofinanciamiento de una universidad pública; y, por lo tanto, no constituyen una alternativa de autogestión.

Si bien las empresas han logrado subsistir hasta la presente fecha, las mismas deben avanzar hacia la generación de herramientas de fortalecimiento institucional y robustecer sus mecanismos de planificación para que logren el objetivo de ser autofinanciadas y generadoras de ingresos para las universidades.

## **10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con los datos expuestos en esta investigación fue posible cumplir con el objetivo general de la misma, correspondiente a evaluar los resultados financieros de las EP para solventar las actividades de universidades. En relación a los objetivos de la investigación, como son el objetivo específico (1) de describir la situación actual de las tres empresas públicas; y el objetivo específico (2), de comparar los modelos de gestión, la investigación logró cumplirlos a cabalidad.

Se concluye que las empresas manejan estructuras organizacionales horizontales, con mapas de procesos que incluyen los niveles gobernantes, agregadores de valor y de asesoría que engloban el accionar de las EP.

Además, se identificó que el portafolio de productos y servicios está alineado a la misión empresarial, mediante la correcta definición de los campos de acción para enfocar su portafolio a diferentes tipos de clientes.

Por otra parte, en el análisis de la demanda se puede concluir que las empresas han consolidado un portafolio de clientes públicos y privados que hacen uso de sus servicios desde diferentes sectores empresariales y productivos de sus propias localidades.

Una de las conclusiones de mayor importancia recae en reconocer que a pesar de todos los esfuerzos institucionales de las universidades públicas, las EP no han logrado cumplir a cabalidad con el objetivo de autofinanciar la gestión académica de las IES, por cuanto como se pudo evidenciar, las tres organizaciones analizadas no tienen muestras fehacientes de avances financieros considerables o de gran desarrollo para el beneficio de las universidades.

Sin embargo, se considera que la investigación es de gran importancia ya que expone lineamientos de acción en cada uno de los indicadores para que sirvan como referente general a futuras empresas públicas de universidades, para alcanzar por lo menos el nivel de desarrollo de cualquiera de ellas con base a las experiencias generadas en las EP objeto de estudio.

Por lo tanto, una vez presentadas las conclusiones se recomienda que las empresas alcancen y manejen las ratios de liquidez aceptables, para asegurar su equilibrio económico; así como Establecer un Portafolio de productos alineado a la misión empresarial lo cual garantiza el cumplimiento de su razón de ser. También es significativo contar con un portafolio de productos que abarque las áreas de interés de los clientes, en la cual se dé prioridad a temas de fiscalización, capacitación, asesorías y garanticen el cumplimiento de sus requerimientos.

Además, las EP deben contar con una cartera de clientes enfocada al sector público y privado que permita abarcar mayor cantidad de clientes y llegar al cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

De igual forma desarrollar un modelo de gestión por procesos, el mismo que cuente con el soporte de un manual de procesos y de puestos, con el fin de llevar de una manera organizada sus actividades enfocadas al cumplimiento de objetivos empresariales.

Finalmente, para el alcance y logro de objetivos institucionales es importante que las EP generen indicadores cuantificables y medibles con precisión, los mismos que

deberán evaluados para medir cuál fue el alcance de metas establecidas y por ende el logro de objetivos en cada una de las EP.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

Adiminstrador. (14 de Marzo de 2017). La Empresa Pública. (D. Montenegro, Entrevistador)

Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión. *INVERCIENCIA*, 295.

Andino, P. (1990). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito.

Andrés Bernal, A. O. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina*. Cyngular.

Armadas, E. d. (14 de Mrazo de 2017). *ESPE - INNOVATIVA*. Obtenido de ESPE - INNOVATIVA: [www.innovativaespe](http://www.innovativaespe)

Armadas, U. d. (29 de Enero de 2015). Normativa para el Funcionamoiento de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA - EP. *Régimen económico y financiero*. Quito, Sangolquí, Ecuador: Consejo Universitario.

Armijo, M. (2005). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES : CEPAL.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector Público*. Chile: LPES, CEPAL.

Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES CEPAL .

ASAMBLEA NACIONAL. (02 de Octubre de 2009). Ley Orgánica De Empresas Públicas. Quito.

Astudillo , M. (2012). *Fundamentos de economía*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Baca Cruz, G. (2011). *Administración Integral* . México: Patria.

- Banco popular Dominicano. (20 de 09 de 2018). *Popular impulsa*. Obtenido de Popular impulsa: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Banco Interamericano de desarrollo. (2010). *Capacitación en el sistema de formación continua basado en competencias laborales*. Chile: BID.
- Benavente, J. M. (2004). *Innovación tecnológica en Chile dónde estamos y qué se puede hacer*. Chile: Banco Central de Chile.
- Calidad, A. E. (20 de 12 de 2017). *aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Carlos, L. R. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: RED TERCER MILENIO.
- CEAACES. (2013). *Categorización de Universidades*. Quito : CEAACES.
- CEPAL. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Quito: CEPAL.
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 85-94.
- Consejo Politécnico de la Escuela Politécnica Nacional. (2014). *Estatuto de creación de la EPN TECH EP*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Consejo Politécnico Universitario. (2015). *Normativa para el funcionamiento de la empresa pública ESPE INOVATIVA EP*. Quito: Universidad de laas Fuerzas Armadas.
- CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO. (s.f.). *Manual de Procesos*. Quito: Escuela Politécnica nacional.
- Consejo Universitario de la Universidad Técnica del Norte. (2013). *Resolución de creación de la empresa pública "LA UEMPRENDE EP"*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

- Corporativo, & Captio. (10 de 01 de 2018). *Blog Captio: revolucionando el business travel*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestión-por-procesos>
- Corporativo, & UEMPRENDE EP. (2016). *Rendición de cuentas 2014-2016*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- CORPORATIVO, E. (19 de Febrero de 2015). *Información básica para pymes y autónomos*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <https://empresariados.com/para-que-sirve-un-estudio-de-mercado/>
- CORPORATIVO, Empresariados. (19 de Febrero de 2015). *Información básica para pymes y autónomos*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <https://empresariados.com/para-que-sirve-un-estudio-de-mercado/>
- Cuenca, D. e. (25 de 05 de 2014). *Empresa pública surge en los predios de la U Católica*.
- Desarrollo, S. N. (08 de Febrero de 2017). Estatuto Orgánico de gestión organizacional por proceso . *SENPLADES*. Quito , Pichincha, Ecuador: Presidencia de la República.
- Durán, P. (2010). *Modelo de Gestión para Empresas Públicas de Agua y Saneamiento*. Quito: Universidad Politécnica Nacional.
- Economía y Empresa. (16 de Abril de 2013). *Ratios Económicos Financieros*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <http://economyapalmeral.blogspot.com/2011/03/ratios-economico-financieros.html>
- Economipedia. (10 de 01 de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/patrimonio.html>
- Empresa Pública de administración y gestión de servicios y productos de proyectos de investigación de la Escuela Politécnica Nacional EPN TECH EP. (2014). *Estatuto orgánico por procesos*. Quito: Universidad Politécnica Nacional.
- EP, E. T. (01 de Marzo de 2017). *EPN-TECH EP*. Obtenido de EPN-TECH EP: [http://epntech.com/?page\\_id=15363](http://epntech.com/?page_id=15363)

EP, R. m., EP, U., & EP, E. T. (22 de Julio de 2017). Remuneración mensual por puesto. Tulcán, Carchi, Ecuador.

EPN. (2015). *Estado de Situación Financiera*. Quito: EPN -TECH.

EPN. (s.f.). [http://epntech.com/?page\\_id=14908](http://epntech.com/?page_id=14908). Recuperado el 15 de 11 de 2016, de [http://epntech.com/?page\\_id=14908](http://epntech.com/?page_id=14908).

EPN TECH EP . (22 de 12 de 2017). *transparencia EPN TECH EP*. Obtenido de <http://epntech.com/portal/#>

EPN TECH EP. (2016). *Rendición de cuentas 2016*. Quito: EPN.

EPN TECH EP. (26 de 03 de 2017). *EPN TECH EP*. Obtenido de EPN TECH EP: <http://epntech.com/#>

ESPE. (2015). *Estado de Situación Financiera*. Quito: ESPE- INNOVATIVA.

ESPE. (28 de Abril de 2017). *INNOVATIVA EP*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de INNOVATIVA EP: <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/gestion-de-proyectos/servicios-de-fiscalizacion>

ESPE. (s.f.). <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/nosotros>. Recuperado el 15 de 11 de 2016, de <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/nosotros>.

Felcman, I. L. (2008). Nuevos modelos de gestión pública, tecnologías de Gestión, cultura organizacional y liderazgo. *RFLACSO*, 117-131.

Felcman, I. L. (2016). Nuevos modelos de gestión pública. *RFLACSO*, 121.

Fernandez, Y., Fernandez, J. M., & Rodriguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Universidad de León*, 75-105.

Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Interamericana.

Freddy, J. (12 de 06 de 2011). *Aula de emprendimiento*. Obtenido de Aula de emprendimiento: <http://auladeemprendimiento.blogspot.com/2011/07/la-oferta-y-la-demanda.html>



- Freddy, J. (12 de 07 de 2011). *Aula del emprendimiento*. Obtenido de Aula del emprendimiento: <http://auladeemprendimiento.blogspot.com/2011/07/la-oferta-y-la-demanda.html>
- García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *instituto de Estudios Fiscales*, 37-64.
- Gonzalez , Fernando. (2017). *Las Empresas Públicas en el Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- González Calle, F. T. (2017). *Las empresas públicas en el Ecuador*. Cuenca: Dirección de publicaciones de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuenca.
- Guinart , J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas . *VIII Congreso internacional CLAD*, 28-31.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y productividad*. México: Mc Graw Hill .
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. España: PRENTICE/HALL INTERNACIONAL.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. MÉXICO: Mc GRAW HILL .
- INNOVATIVA EP . (22 de 12 de 2017). *Transparencia INNOVATIVA EP* . Obtenido de <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/transparencia/20-new-transparencia/new-lotaip/278-transparencia-lotaip-8>
- INNOVATIVA EP. (2016). *Rendición de cuentas 2016*. Quito : ESPE.
- INNOVATIVA EP. (26 de 03 de 2017). *INNOVATIVA EP*. Obtenido de INNOVATIVA EP: <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/nosotros>
- INNOVATIVA EP. (9 de 02 de 2018). *Clientes de la EP*. Obtenido de INNOVATIVA EP: <http://www.espe-innovativa.edu.ec/index.php/clientes>
- INNOVATIVA EP, UENPRENDE EP, & EPN TECH EP. (2015). *Resolución de creación de las EP*. QUITO: SN.

- INNOVATIVA, E. (03 de 04 de 2017). *INNOVATIVA EMPRESA PÚBLICA*. Obtenido de INNOVATIVA EMPRESA PÚBLICA: <http://www.espe-innovativa.edu.ec/>
- José Aguilar, I. A. (2002). *Metodología para la elaboración de un Modelo de Gestión en una Institución Pública*. Mérida: Interciencia.
- Koen Verhoest, Geert Bouckaert, & Guy Peters. (20015). Janus-faced reorganization: specialization and coordination in four OECD countries in the period 1980–2005. *International Review of Administrative Sciences*, 1-24.
- Laurence, J. G., & Chad, J. Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- LOEP. (2009). *Ley Orgánica de empresas Públicas*. Quito.
- Marchan, C. (2011). Diseño organizacional y estructura de puestos. En C. Marchan, *Diseño organizacional y estructura de puestos* (pág. 20). Quito: IAEN.
- Marchán, C. (2011). Gestión por procesos en la administración pública. En C. Marchán , *Gestión por procesos en la administración pública* (pág. 19). Quito: IAEN.
- Marchán, C., & Oviedo, M. (2011). *La Gestión Estratégica en organizaciones del sector público*. Quito: IAEN.
- Marchán, C., & Oviedo, M. (2011). *Modelo de Organización y gestión por procesos en la administración pública*. Quito: IAEN.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). *Manual de procedimientos del sistema de presupuestos* . Quito: Ministerio de Finanzas.
- Ministerio de Fomento. (24 de Julio de 2005). *La gestión por procesos*. Obtenido de [https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/TRANSPORTE\\_TERRESTRE/Documentos/CALIDAD/MEJORA/GP/](https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/Documentos/CALIDAD/MEJORA/GP/)
- Morales, X. (2013). *Modelo de Gestión por procesos para los servicios de la Dirección Nacional de servicio al cliente de la empresa pública Correos del Ecuador*. Quito: Universidad Técnica Prticular de Loja.

- Norte, U. T. (01 de 04 de 2017). *LAUEMPRENDE*. Obtenido de LAUEMPRENDE: <http://www.lauemprende.com/personal.html>
- Ortín, P., Salas, V., Trujillo, M. V., & Vendrell, F. (2002). *El spinn- off universitario en España como modelo de creación de empresas intensivas en tecnología*. Barcelona España: UAB.
- Ortíz, J. (13 de Marzo de 2017 ). Director Jurídico. (D. Montenegro, E. Jimenez, & M. Coral, Entrevistadores)
- Pacífico, U. d. (2017). *Manual de funciones y descripción de cargos*. Quito: Universidad del Pacífico.
- Paredes, M. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para la empresa pública Petroecuador para la comercialización de gas natural a Instituciones públicas o privadas a nivel nacional*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Posso, M. A. (18 de Febrero de 2017). Módulo de Trabajo de Grado I. *Módulo de Trabajo de Grado I*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del.
- Reyes, N. (2014). *Memoria Institucional*. Quito: El telégrafo.
- Robles Roman, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Rodenas Adam, M. (2006). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. España: alfaomega.
- Rojas, J. (2007). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz: Eumet.
- Rubiralta, M. (2004). *Transferencia a las empresas de la investigación universitaria. Descripción de modelos Europeos*. Barcelona: COTEC.
- Sánchez, I. M. (2007). *la Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias*. Salamanca: Instituto de Estudios Fiscales.

- Sánchez, I. M. (2007). la Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. *Instituto de Estudios fiscales*, 36-74.
- SENPLADES. (2013). *Empresas y Planificación*. Quito: Alejandro Aguirre.
- SENPLADES. (2013). *Empresas y Planificación*. Quito: Alejandro Aguirre.
- Senplades. (2013). *Empresas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva*. Quito: Alejandro Aguirre.
- UEMPRENDE EP. (2013). *Estatuto orgánico por procesos de la UEMPRENDE EP*. Ibarra: UEMPRENDE EP.
- UEMPRENDE EP. (2015). *Informe de rendición de cuentas*. Ibarra: UTN.
- UEMPRENDE EP. (22 de 12 de 2017). *Transparencia UEMPRENDE EP*. Obtenido de <http://www.lauemprende.com/transparencia2016.html>
- UEMPRENDE EP. (09 de 02 de 2018). *UEMPRENDE EP*. Obtenido de [http://www.lauemprende.com/site/archivos/RENDICION\\_2016/informerendicioncuentas.pdf](http://www.lauemprende.com/site/archivos/RENDICION_2016/informerendicioncuentas.pdf)
- UEMPRENDE, E. P. (08 de Febrero de 2017). Informe de rendición de cuentas. *Informe de rendición de cuentas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Honorable Consejo Universitario.
- UTN. (2015). *Estado de Situación Financiera*. Ibarra: UTN-UEMPRENDE.
- UTN. (28 de Abril de 2017). *UEMPRENDE EP*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de UEMPRENDE EP: <http://www.lauemprende.com/presentacion.html>
- UTN. (s.f.). [http://www.lauemprende.com/ministerio\\_educación.html](http://www.lauemprende.com/ministerio_educación.html). Recuperado el 15 de 11 de 2016, de [http://www.lauemprende.com/ministerio\\_educación.html](http://www.lauemprende.com/ministerio_educación.html).
- Velhó, L., & Velhó, P. (1998). Las políticas e instrumentos de vinculación Universidad-Empresa en los países del MERCOSUR. *Educación Superior y Sociedad*, 51-76.
- Zabaleta, A. (2002). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.